

UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

# **CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM *JOINT VENTURES* EQUITATIVAS**

JOYCE VIEIRA ROCHA  
Matrícula: 105.034.322  
e-mail: [joycerocha@click21.com.br](mailto:joycerocha@click21.com.br)

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani  
e-mail: [rfiani@gmail.com](mailto:rfiani@gmail.com)

Março 2009

UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

# **CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM *JOINT VENTURES* EQUITATIVAS**

---

JOYCE VIEIRA ROCHA  
Matrícula: 105.034.322  
e-mail: [joycerocha@click21.com.br](mailto:joycerocha@click21.com.br)

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani  
e-mail: [rfiani@gmail.com](mailto:rfiani@gmail.com)

Março 2009

*As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.*

## RESUMO

Esta monografia analisa a hipótese de que as *joint ventures* eqüitativas possam ser utilizadas como arranjo institucional para reduzir os custos de transação. Através da cooperação que surge com o passar do tempo entre os participantes da *joint venture*, esse tipo de arranjo pode ser capaz de reduzir os custos associados à incerteza e ao risco de atitudes oportunistas, assim como diminuir os efeitos da especificidade dos ativos envolvidos. Sendo os fatores citados responsáveis por tornar significativos os custos de transação, esses poderão ser reduzidos por toda *joint venture* que consiga estabelecer cooperação entre as partes do acordo.

## ÍNDICE:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1 – A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>I.1 – Fatores determinantes dos custos de transação .....</b>                    | <b>6</b>  |
| I.1.1 – Hipóteses comportamentais.....  | 6         |
| I.1.2 – Especificidade de ativos.....   | 7         |
| <b>I.2 – Tipos de contratos .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>I.3 – Estruturas de governança .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO II – A TEORIA DAS <i>JOINT VENTURE</i>.....</b>                         | <b>14</b> |
| <b>II.1 – O conceito de <i>joint ventures</i> .....</b>                             | <b>14</b> |
| <b>II.2 – Configurações das <i>joint ventures</i> .....</b>                         | <b>15</b> |
| <b>II.3 – Motivações para formação de <i>joint ventures</i> .....</b>               | <b>16</b> |
| II.3.1 – Enfoque da internalização.....   | 17        |
| II.3.2 – Interdependência entre empresas .....                                      | 18        |
| II.3.2.1 – Interdependência simbiótica .....  | 19        |
| II.3.2.2 – Interdependência competitiva .....                                       | 19        |
| II.3.3 – Outras motivações.....   | 21        |
| <b>CAPÍTULO III – CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM <i>JOINT VENTURES</i> EQUITATIVAS.....</b> | <b>23</b> |
| <b>III.1 – A estrutura de governança da <i>joint venture</i>.....</b>               | <b>23</b> |
| <b>III.2 – Redução dos custos de transação.....</b>                                 | <b>25</b> |
| III.2.1 – O papel da cooperação.....  | 25        |
| III.2.1.1 – Cooperação como <i>output</i> .....                                     | 26        |
| III.2.2 – Incerteza e <i>small numbers</i> .....                                    | 28        |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>   | <b>32</b> |

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, observou-se um número crescente de *joint ventures* formadas tanto domesticamente quanto internacionalmente. Sony e Ericson, Siemens e Enterasys, Telefônica e Portugal Telecom, Unilever e Perdigão, Globosat e distribuidores de Hollywood (Universal Pictures, Paramount, 20<sup>th</sup> Century Fox e Metro-Goldwyn-Mayer) e Mitsubishi Motors e a PSA Peugeot Citroen são alguns exemplos de empresas que firmaram esse tipo de acordo.

Ao mesmo tempo, esses arranjos foram despertando a atenção dos estudiosos de organizações industriais. Em 1988, Bruce Kogut, em uma revisão crítica da literatura de *joint ventures*, utilizou os custos de transação como uma das explicações para sua formação. Desde então, entre as diferentes perspectivas teóricas, a teoria dos custos de transação se tornou importante no estudo das *joint ventures*.

O objetivo desta monografia é analisar em que medida a teoria dos custos de transação pode ajudar a compreender o fenômeno das *joint ventures*. Mais especificamente, o que se pretende é, sob a hipótese de que as *joint ventures* são capazes de reduzir os custos de transação, verificar de que forma se dá essa redução.

O primeiro capítulo realiza uma revisão da teoria dos custos de transação, apresentando os fatores que os tornam relevantes, assim como os tipos de contratos e as estruturas de governança utilizados para contorná-los. O capítulo seguinte aborda o conceito de *joint venture*, examinando suas possíveis configurações e as motivações, (além dos custos de transação) que levam a sua formação.

No último capítulo, as *joint venture* são analisadas como uma estrutura de governança híbrida e é apresentada de que forma a cooperação que surge nesse tipo de arranjo é capaz de reduzir os custos de transação.

## **CAPÍTULO 1 – A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Este capítulo tem como objetivo fundamentar teoricamente a análise a ser desenvolvida nesta monografia acerca da utilização de *joint ventures* para diminuir os custos de transação. Para isso, é apresentada aqui uma revisão teórica dos custos de transação. Na primeira seção são discutidos os fatores que tornam relevantes esses custos. A seção seguinte trata dos diferentes tipos de contratos pelos quais uma transação pode ser realizada. Por fim, são apresentadas as estruturas institucionais (estruturas de governança) nas quais podem ser realizadas as transações.

### **I.1 – Fatores determinantes dos custos de transação**

A teoria microeconômica ortodoxa enfatiza apenas os custos de produção. A partir da década de 1930 começou-se a desenvolver o enfoque nos custos de transação, que via a empresa como uma estrutura de governança, em vez de enxergá-la somente como uma função de produção (WILLIAMSON, 1989, p.136).

Esse enfoque defendia que todas as vezes que os agentes recorrem ao mercado, eles arcam com os custos de transação. “Custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato” (FIANI, 2002, p.269).

Williamson (1989) chama atenção para o fato de essa teoria ter assumido hipóteses comportamentais mais próximas à realidade (racionalidade limitada e oportunismo) e introduzido e desenvolvido a importância econômica da especificidade de ativos. Esses fatores, como explica Fiani (2002), são responsáveis por tornar relevantes os custos de transação e, portanto, serão tratados a seguir.

#### **I.1.1 – Hipóteses comportamentais**

- a) Racionalidade limitada, complexidade e incerteza

Racionalidade limitada é a denominação utilizada pela literatura econômica ao se referir à limitação humana em acumular, processar e transmitir informações. A racionalidade limitada torna-se um obstáculo às transações quando existe complexidade e incerteza (FIANI, 2002, p. 269).

Ambientes complexos fazem com que seja excessivamente custosa a formulação da árvore de decisão, dificultando ou impedindo que se defina a ação a ser tomada a cada circunstância futura. A incerteza é responsável, juntamente com a racionalidade limitada, por dificultar a definição da probabilidade de ocorrência de cada evento que possa afetar a transação.

Esses três fatores em conjunto geram assimetrias de informação, ou seja, fazem com que uma das partes envolvidas possua mais informações relevantes à transação, do que a outra parte, o que pode motivar atitudes oportunistas.

#### b) Oportunismo

A racionalidade limitada, a complexidade e a incerteza criam condições para que os agentes de uma transação manipulem as assimetrias de informação, com o objetivo de auferirem lucros. O oportunismo é praticado através de transmissão de informação seletiva (quando um agente transmite apenas uma parte da informação que possui) ou distorcida (quando altera alguma informação transmitida) e através de promessas autodesacreditadas, ou seja, promessas que o próprio agente que as faz sabe que não irá cumpri-las. (FIANI, 2002, p. 270).

Fiani (2002, p. 271) aponta dois tipos de oportunismo. O oportunismo *ex-ante* é conhecido como seleção adversa e é caracterizado pela seleção incorreta de parceiros, clientes ou fornecedores, devido à assimetria de informações. O segundo tipo, *ex-post*, é conhecido por risco moral e ocorre quando existem problemas na execução da transação contratada.

No entanto, essas hipóteses comportamentais não são suficientes para tornar relevantes os custos de transação. É necessário que haja também especificidade de ativos, conceito que será apresentado a seguir.

#### I.1.2 – Especificidade de ativos

Alguns ativos dificilmente podem ser utilizados em qualquer aplicação sem que haja perdas significativas no seu valor, que vão além do seu desgaste pelo uso. A especificidade de um ativo tem referência ao grau de dificuldade em reempregá-lo em usos ou usuários alternativos, sem que haja perda de capacidade ou sacrifício de seu valor produtivo (WILLIAMSON, 1989,



p.142). Devido a essa dificuldade, os produtores capazes de ofertar e os demandantes interessados em adquirir ativos específicos se encontram em número reduzido (*small numbers*) (FIANI, 2002, p.271).

O número reduzido de agentes habilitados a participarem dessas transações faz com que a existência de ativos específicos seja condição necessária para que o risco de atitudes oportunistas seja significativo.

Por exemplo, caso um agente que oferta um ativo específico resolvesse agir de maneira oportunista, seu demandante teria dificuldades para encontrar outro fornecedor do mesmo ativo, garantindo ao ofertante a obtenção de vantagens com sua ação. Se houvesse um número considerável de demandantes e ofertantes no mercado desse ativo (o que o tornaria não-específico), a concorrência entre os agentes aptos a participarem da transação diminuiria a possibilidade desse tipo de atitude, já que o demandante poderia simplesmente mudar de fornecedor frente à ameaça de oportunismo.

Mesmo as transações que inicialmente possuem um grande número de agentes habilitados podem passar a uma situação de *small numbers* através do processo chamado de transformação fundamental. Esse processo ocorre porque a empresa que primeiro se relaciona com um cliente (chamada na literatura de primeira empresa a se mover) obterá vantagens em relação a seus concorrentes.

Segundo Williamson, uma vez que investimentos substanciais sejam realizados para a transação de um ativo específico (tanto pelo comprador quanto pelo fornecedor), as demais empresas não poderão mais competir em igualdade, já que, para a relação em curso ser desfeita, valores econômicos precisariam ser sacrificados. (1989, pp.144-145).

Fiani lembra, ainda, que a primeira empresa a se mover irá acumular conhecimentos sobre como se relacionar com aquele comprador (o chamado processo *learning by doing*, apresentado adiante) (2002, p. 272).

Williamson (1989, p.143) descreve quatro tipos de fontes de especificidade, responsáveis pelo número reduzido de compradores e vendedores no mercado de um ativo:

1. Especificidade de localização: No momento da produção do ativo, os produtores tomam decisões que visam minimizar custos de transporte e estocagem. Uma vez estabelecido

esse ativo, seu transporte tornar-se difícil ou impraticável, o que deterioraria seu valor no caso de troca de demandante ou ofertante.

2. Especificidade física: Alguns ativos são desenhados especificamente para determinada aplicação como, por exemplo, moldes, materiais especiais e máquinas de uso único. Logo, seu *design* pode reduzir seu valor, caso haja necessidade que se destine a uma aplicação alternativa.
3. Especificidade de capital humano: Especificidade criada a partir do processo de *learning by doing*, ou seja, a partir do aprendizado adquirido pelos empregados da empresa, à medida que a produção se acumula ao longo do tempo.
4. Especificidade de ativos dedicados: Ativos dedicados são aqueles que, embora não tenham nenhuma especificidade na sua constituição ou localização, são produzidos especificamente para ofertar ou consumir bens ou serviços transacionados com a outra parte envolvida na transação. Nesse caso, haverá perdas se houver interrupção ou encerramento prematuro do contrato.
5. Reputação da marca: A boa reputação de uma empresa é um ativo praticamente impossível de ter sua propriedade transferida.

Uma vez que seja feito um investimento em ativo específico, tanto para produzi-lo quanto para utilizá-lo, passa a existir uma relação exclusiva (ou quase exclusiva) entre produtor e comprador. Esse vínculo pode dar origem ao “problema do refém” (*hold-up*): o investimento no ativo específico torna uma das partes vulnerável à ameaça da outra parte de encerrar a transação, fazendo com que esta obtenha condições mais vantajosas do que as estipuladas na negociação da transação. (FIANI, 2002, p. 272).

Racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativos geram dificuldades para as empresas quando elas recorrem ao mercado. Mas, para entender como essas dificuldades se refletem nos custos de transação, é preciso conhecer os diferentes tipos de contrato.

## **I.2 – Tipos de contratos**

Todos os fatores descritos na seção anterior dificultam a negociação, a redação de um contrato e a garantia de execução de uma transação. Entretanto, existem quatro tipos básicos de contrato, cada um deles se adaptando melhor às diferentes configurações de custos de transação (FIANI, 2002).

O primeiro tipo de contrato é aquele que especifica, no momento de sua redação, determinado desempenho a ser alcançado no futuro. Por não permitir flexibilidade em circunstâncias futuras, não é adequado para transações que possuem custos de transações significativos, isto é, as transações que já envolvem alguma incerteza e complexidade, com algum nível de especificidades dos ativos, ainda que baixa (FIANI, 2002, p.273).

O segundo tipo é o contrato com cláusulas condicionais, onde as partes envolvidas antecipam, no momento da contratação, os possíveis eventos futuros e condicionam, a cada um deles, determinada performance a ser desempenhada. Todavia, existem dois obstáculos que se colocam à utilização desse tipo de contrato. Em primeiro lugar, a racionalidade limitada. À medida que aumenta complexidade, torna-se mais difícil antecipar todos os eventos que podem ocorrer no futuro e, conseqüentemente, determinar o desempenho a ser alcançado.

A segunda dificuldade está relacionada à garantia de cumprimento do contrato. Esse tipo de contrato, por condicionar o desempenho das partes aos eventos, exige um método eficaz e com baixo custo, que nem sempre existe, para identificar o evento que vigora a cada instante. Mesmo quando existe esse método, a complexidade pode tornar difícil identificar se a parte responsável pela execução das tarefas está buscando a performance estabelecida para o evento que de fato ocorreu.

Assim, esse contrato é indicado para transações em que existe interesse de ambas as partes em manter o vínculo, dado que existem ativos específicos, e baixo grau de complexidade do ambiente (FIANI, 2002).

O terceiro tipo são os contratos de curto prazo sequenciais. Nessa modalidade, são realizados contratos de curta duração no momento em que ocorrem as condições necessárias para a efetivação da transação. Esses contratos reduzem os problemas de adaptação das partes, pois não há necessidade de antecipar todos os possíveis eventos futuros. (FIANI, 2002).

Por outro lado, a utilização desse tipo de contrato depende da existência de um mercado à vista, o que significa que as transações serão realizadas a cada momento em que o demandante

sentir a necessidade de adquirir algo. Para que isso possa acontecer, os custos de transação devem ser baixos e a transação não pode envolver ativos específicos.

Os contratos de curto prazo sequenciais são indicados para situações onde a transformação fundamental, já citada anteriormente, não ocorra e não haja interesse de nenhuma das partes em manter o vínculo (FIANI, 2002).

A última modalidade de contrato é a relação de autoridade, quando um dos agentes tem o poder de estabelecer a performance a ser seguida pela outra parte no futuro. A vantagem da relação de autoridade é que não existe necessidade de gerar previamente a árvore de decisões. Além disso, como não necessita de sucessivas contratações, os custos de transação são reduzidos (FIANI, 2002).

Todavia, conhecer os possíveis tipos de contrato não é suficiente para a realização de uma transação, é também necessário identificar a forma institucional mais adequada a sua organização, ou seja, a estrutura de governança mais adequada. Esse assunto será abordado na próxima seção.

### **I.3 – Estruturas de governança**

No caso de transações com ativos específicos, é indispensável assegurar a continuidade da transação como forma de preservar (e estimular) os investimentos realizados tanto pelo comprador como pelo vendedor.

Com o objetivo de garantir a realização das transações que envolvem ativos específicos, existem diferentes tipos de estrutura de governança: “Uma estrutura de governança define-se como sendo o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução”. (FIANI, 2002, p.277).

Segundo Fiani (2002, pp. 277-278), que apresenta a tipologia sugerida por Williamson, as estruturas de governança podem ser classificadas em três grupos.

1. Governança de mercado: A governança de mercado é a estrutura mais eficaz para transações recorrentes de ativos não específicos. Nesse tipo de governança, ambas as

partes necessitam apenas consultar as suas próprias experiências para a manutenção da relação de transação, não há interesse em sustentar a relação entre produtor e demandante. Desta forma, o fluxo de transações é coordenado através da demanda e da oferta, onde o comprador tem possibilidade de selecionar aquele vendedor que lhe parecer fazer a melhor proposta.

2. Governança trilateral: A principal característica desta forma de governança é a seleção de uma terceira parte, que fica responsável pela avaliação da execução da transação e pela solução de eventuais litígios. A governança trilateral é adequada em transações ocasionais que envolvam desde ativos com menor grau de especificação até aqueles com grau mais elevado.
3. Governança específica de transação: No caso em que as transações envolvem ativos com alto grau de especificidade, os custos de transação se elevam, aumentando o incentivo à construção de um arcabouço institucional. Como arcabouços institucionais possuem custos fixos, é necessário que ele atenda um número relevante de transações com ativos específicos para tornar sua construção economicamente interessante. Na governança específica de transação podem surgir dois tipos de estrutura:
  - a) Contrato de relação: Nesta estrutura, a autonomia das partes é preservada e o contrato, ao invés de detalhar os procedimentos a serem adotados, estabelece metas e objetivos, condições gerais de execução do contrato e mecanismos para resolução de conflitos.
  - b) Estrutura unificada e hierarquizada: Sendo os custos de negociar, redigir, implementar e verificar a execução de um contrato altos o suficiente para tornar, mesmo o contrato de relação, demasiadamente dispendioso, a alternativa é a estrutura hierarquizada. Na estrutura unificada e hierarquizada, a empresa passa a integrar verticalmente o que seria transacionado no mercado. Como existe um gerenciamento hierárquico entre comprador e fornecedor, o poder de controle e monitoramento é aumentado através da capacidade de mensurar e recompensar comportamentos, criando objetivos convergentes e atenuando comportamentos oportunistas e, conseqüentemente, os custos de transação.

Para decidir a forma institucional mais adequada, o empresário irá comparar os custos de transação e as economias de escala. Em mercados extensos, o grande número de agentes

interessados na transação (o que significa que o ativo possui baixo grau de especificidade) gera ganhos de escala. Concomitantemente, seu custo de transação é baixo, já que o tamanho do mercado limita as vantagens de atitudes oportunistas e, por não serem ativos específicos, não envolvem complexidade e incerteza, não pressionando a racionalidade limitada humana. À medida que cresce o grau de especificidade do ativo transacionado, aumentam os custos de transação e se reduzem as vantagens de economia de escala. (FIANI, 2002).

Se a perda de escala for menor que os custos de transação de se recorrer ao mercado, a verticalização é a opção mais adequada. Por outro lado, caso a economia de escala seja mais relevante que o custo de negociar, redigir e garantir o cumprimento do contrato, deve-se optar pela governança de mercado.

Uma das formas de reduzir os custos de transação é através de empreendimentos realizados em conjunto, chamados de *joint ventures*, cuja teoria será apresentada no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO II – A TEORIA DAS *JOINT VENTURES***

Após considerar os custos de transação no primeiro capítulo, o segundo capítulo visa a apresentar o conceito e os tipos de *joint ventures*, provendo a base para a análise a ser desenvolvida no terceiro capítulo sobre os custos de transação nesse tipo de arranjo institucional. Na primeira seção é realizada uma revisão do conceito de JV. A segunda seção enumera as diferentes configurações que as *joint ventures* podem tomar e, por último, são mostradas as motivações que levam a sua formação.

### **II.1 – O conceito de *joint ventures***

Uma *joint venture* (JV) é um empreendimento criado para atingir os objetivos específicos de uma parceria entre duas ou mais empresas. Segundo Pfeffer e Nowak:

*“The joint venture concept involves the creation of a new, separate, organizational entity, jointly owned and controlled by the parent organizations. This new entity can incur debt, sign contracts, or undertake other activities in its own name, and without consequence to the financial or legal position of the parents, except to the extent of their investment in the joint venture”.*(1996, p.387)

As JVs podem estabelecer relações duradouras entre as partes do acordo, como os empreendimentos criados para atividades de P&D. Essa modalidade de JV é freqüentemente chamada de acordo de colaboração (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.410).

Entretanto, uma JV também pode ser um arranjo simplesmente transacional, como por exemplo, na transição de uma planta existente para um novo dono. Durante um período determinado, o antigo e o novo proprietário têm a propriedade conjunta do empreendimento. Dessa forma, evita-se a perda de reputação da firma que está sendo adquirida, minimiza o risco de reações políticas desfavoráveis e permite que a firma que está vendendo a planta em questão oriente sua adquirente no período de transição, em termos de habilidades técnicas e gerenciais (BUCKLEY e CASSON, 1996).

A literatura distingue entre JVs eqüitativas e não-equitativas. As JVs eqüitativas são aquelas em que duas (ou mais) firmas privadas<sup>1</sup> contribuem com ativos (tangíveis ou intangíveis) para a nova entidade legal e são pagas com uma parcela dos lucros da entidade (HENNART, 1988).

O termo não-equitativa classifica os acordos nos quais uma das partes possui remuneração pré-fixada, podendo ou não haver cláusula de risco (TAVOLARO, 2001).

Para o estudo a seguir (tanto neste capítulo quanto no próximo), será realizada uma análise centrada na JV eqüitativa. Por esse motivo, o termo JV será restringido a descrever as JVs eqüitativas.

As JVs podem, ainda, serem classificadas segundo suas configurações. Na seção II.2 serão analisadas as diferentes configurações que uma JV pode tomar.

## **II.2 – Configurações das *joint ventures***

As JVs podem ser classificadas segundo sua configuração, dependendo da posição da JV em relação às atividades de cada sócio – se fica à frente (*forward*) ou atrás (*backward*) – e, conseqüentemente, da natureza do fluxo de produtos entre o empreendimento conjunto e os parceiros. Se a planta de uma das empresas estiver na posição *forward* em relação à JV, ela utilizará seus produtos. Caso ela se encontre *backward*, ela fornecerá insumos à JV. (BUCKLEY e CASSON, 1996).

1. No arranjo “comprar de volta” (*buy-back*) cada sócio efetivamente subcontrata a produção de determinado bem ou serviço à planta de propriedade conjunta, ou seja, ambas as empresas fornecem insumo à JV e ambas utilizam seu produto (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.413-414).
2. O arranjo “multi-fases” (*multi-stage*) acontece quando um dos sócios integra a JV à frente e o outro integra atrás, o que significa que este fornece insumos para a JV enquanto aquele utiliza seus produtos (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.413-414).

---

<sup>1</sup> Também é possível que exista *joint ventures* entre empresas estatais ou ainda filantrópicas. Todavia, esse tema foge ao objetivo do trabalho.



3. Por último, uma JV é dita ser simetricamente posicionada se cada parte se encontra exatamente na mesma posição, à frente ou atrás, em relação à JV (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.413-414).

Uma JV simetricamente posicionada não é, necessariamente, simetricamente configurada. Somente quando, além das posições dos parceiros serem simétricas, os produtos (que fornecem ou recebem) também são idênticos, a configuração é dita simétrica (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.414).

A simetria de configuração, por sua vez, se refere unicamente à operação diretamente ligada à JV (simetria local), o que não significa que as demais operações das duas firmas também serão iguais (simetria global).

Os conceitos de simetria local e global são importantes para explicar a diferença do poder de barganha de cada empresa dentro da JV. A configuração simétrica local não garante que os papéis de cada parceiro serão igualmente relevantes. Por exemplo, se a JV tem uma posição do tipo *backwards* e a planta de um dos sócios possui mais substitutos potenciais para insumos do que a planta do outro, é provável que o primeiro tenha maior poder de barganha dentro da JV.

A igualdade no poder de barganha pode ser garantida apenas pela simetria de possibilidades de substituição, mais suscetível de ocorrer quando existe simetria global. (BUCKLEY e CASSON, 1996).

Entendido o conceito de JV e as configurações sob as quais ela pode se apresentar, serão mostradas as diferentes motivações que levam a sua formação.

### **II.3 – Motivações para formação de *joint ventures***

O ponto da teoria da JV mais discutido entre os estudiosos é quanto às motivações que levam a sua formação.

O enfoque da internalização procura explicar a opção estratégica da JV a partir de termos convencionais, ou seja, através da decisão de internalizar uma atividade com o objetivo único de maximizar os lucros, sem nenhum espírito de colaboração.

Já na visão de Pfeffer e Nowak, grande parte das formações de JVs pode explicada pela interdependência entre as empresas.

A seguir, serão apresentadas essas diferentes abordagens das motivações à formação de JVs, além das motivações que não são explicadas através de nenhum desses dois enfoques.

### II.3.1 – Enfoque da internalização

O enfoque da internalização parte da suposição que cada parceiro já possui outra planta. É assumido ainda que a participação de cada firma dentro do empreendimento não é facilmente transacionada e que a JV é planejada antecipadamente, o que faz com que ela não seja resultado da coincidência da decisão independente de duas empresas de diversificar seus portfólios.

Trabalhando com esses pressupostos, o enfoque explica a JV pela combinação de três fatores: internalização de atividades, indivisibilidade e obstáculos à fusão. (BUCKLEY e CASSON, 1996).

É defendido que, sob certas circunstâncias, existirão benefícios líquidos, seja de eficiência ou financeiro, em internalizar a produção de um ou mais bens ou serviços, o que pode levar à formação de uma JV.

Se existirem economias de escala ou escopo, a JV permitirá a redução do preço médio, respectivamente, através do aumento do volume da produção de um mesmo bem ou através da produção de diferentes bens, na mesma planta. Benefícios também podem ser gerados quando as partes produzem diferentes bens ou possuem diferentes habilidades utilizadas como insumo da atividade da planta conjunta, situação chamada de complementaridade técnica.

Dito isso, coloca-se a questão: por que, então, as empresas optam por ter metade de uma planta que será criada, a ter toda a propriedade de um novo empreendimento?<sup>2</sup> Essa decisão ocorre devido a elementos de indivisibilidade que existem na planta da JV. Em outras palavras, existem vantagens que compensam o não-desmembramento do empreendimento em duas plantas ou mais. Essas vantagens vão depender da forma como a atividade de cada uma das empresas parceiras está ligada à JV.

---

<sup>2</sup> Esse questionamento surge, principalmente, da idéia de que um empreendimento conjunto gera problemas de gerenciamento que poderiam ser evitados pela titularidade única do empreendimento. (BUCKLEY e CASSON, 1996).

1. Se a JV gera um produto homogêneo, posteriormente dividido pelas empresas ou, ainda, se a JV utiliza insumos fornecidos juntamente por elas, a indivisibilidade é proveniente de economia de escala (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.412).
2. Se a JV gera dois produtos diferentes, sendo cada um deles utilizado por uma empresa, então a indivisibilidade é essencialmente devido às economias de escopo (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.412).
3. Se cada uma das empresas que forma a JV contribui para sua produção com insumos diferentes, a indivisibilidade se manifesta através da complementaridade técnica entre os insumos (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.412).

Outro ponto a ser levantado pelo enfoque da internalização é porque o interesse comum de internalizar uma atividade que possui uma planta com elementos de indivisibilidade não induz à fusão das duas empresas parceiras em uma única entidade corporativa. Isso ocorre quando há desvantagens líquidas nesta prática.

As desvantagens citadas podem estar relacionadas a possíveis deseconomias gerenciais causadas pelo grande volume de produção ou pela diversidade que existiria na empresa resultante da fusão. Podem ser associadas ainda ao temor da perda de confiança por parte dos consumidores de cada firma ou, simplesmente, a impedimentos legais, como políticas antitrustes e restrições a aquisições por parte de empresas estrangeiras (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.412-413).

Pfeffer e Nowak (1996), apesar de não refutarem o enfoque da internalização, acreditam que uma visão capaz de explicar um maior número de JVs é a interdependência entre as empresas e o ambiente, explicita a seguir.

### II.3.2 – Interdependência entre empresas

Pfeffer e Nowak (1996) defendem que a maioria das JVs pode ser vistas como uma resposta à interdependência entre as organizações. Existem dois tipos de interdependência.

Uma delas é a interdependência competitiva de mercados e recurso, sejam eles físicos, financeiros ou humanos, entre empresas semelhantes.<sup>3</sup> O outro tipo de interdependência é a simbiótica que acontece quando diferentes empresas são mutuamente dependentes. Dessa forma,

---

<sup>3</sup> A competição costuma surgir entre empresas que comercializam produtos ou serviços similares para o mesmo mercado. (PFEFFER e NOWAK, 1996).

a interdependência competitiva ocorre em nível horizontal, enquanto a simbiótica acontece entre firmas ligadas verticalmente no processo de produção.

#### II.3.2.1 – Interdependência simbiótica

A interdependência simbiótica entre a organização e suas fontes de suprimentos e consumidores pode causar problemas, pois foge ao controle das organizações. Segundo Pfeffer e Nowak (1996), quando duas indústrias são interdependentes simbioticamente, a união de recurso em uma JV aumentaria essa interdependência, o que poderia ajudar a garantir o desempenho das empresas parceiras. Outra opção seria a formação de uma JV entre organizações da mesma indústria, visando a solucionar uma interdependência em comum com outra indústria.

Essa interdependência pode levar a formação de JVs para proteger as empresas da variação do preço dos produtos intermediários na ausência de um mercado futuro, ou para garantir a qualidade de um componente essencial para performance do produto final (BUCKLEY e CASSON, 1996).

Outro exemplo de uma situação em que a interdependência simbiótica propicia a formação de JVs são as indústrias intensivas em bem de capital. Uma organização desse tipo de indústria possui custos fixos altos e, por esse motivo, a falta de insumos ou de mercado a colocaria em uma situação pior do que se fosse intensiva em trabalho. Nesse caso, há um grande incentivo à formação de uma JV para garantir o fornecimento de insumos e o escoamento da produção.

Pfeffer e Nowak chamam atenção para o fato de que indústrias com alto grau de concentração tendem a apresentar um maior número de JVs relacionadas à interdependência *backward*. Isso ocorre porque empresas de indústrias concentradas costumam possuir um maior poder de mercado, o que lhes confere poder de barganha com seus distribuidores. Conseqüentemente, elas são relativamente mais dependentes de seus fornecedores, em comparação a seus distribuidores.<sup>4</sup>

#### II.3.2.2 – Interdependência competitiva

---

<sup>4</sup> Esse dado é resultado de estudos econométricos das *joint ventures* formadas entre empresas domésticas nos Estados Unidos, realizados por Pfeffer e Nowak (1996), que não tiveram nenhuma de suas hipóteses rejeitadas estatisticamente.

Enquanto relações simbióticas podem gerar JVs entre empresas da mesma indústria ou de indústrias diferentes, interdependência competitiva gera esse tipo de arranjo apenas entre organizações que operam na mesma indústria.

No que diz respeito à realização de JVs para redução da interdependência competitiva, é mais provável que essas ocorram em indústrias com um nível intermediário de concentração<sup>5</sup>. Em setores pouco concentrados, o grande número de JVs necessárias para reduzir significativamente a concorrência desestimula a prática. Já em indústrias altamente concentradas, uma simples coordenação tácita seria suficiente.

Um objetivo de JVs geradas por interdependência competitiva é a redução de custos através de coordenação de suas aquisições de insumo ou aumento do valor de seus produtos através de uma coordenação de vendas, aumentando o valor de seus produtos. Esse último exemplo mostra que operações de JVs podem ser utilizadas como uma alternativa a um cartel (BUCKLEY e CASSON, 1996).

O principal problema do cartel é a possibilidade de uma das empresas praticar preço mais baixo do que o acordado, atraindo consumidores para si e diminuindo as vendas das demais empresas. A JV reduz o incentivo a essa ação, porque os ganhos auferidos na planta da empresa com a prática de preços baixos não compensarão a redução do lucro da planta de propriedade conjunta.

Segundo Buckley e Casson (1996), a recente proliferação de JVs significa que muitas firmas estão agora envolvidas em mais de uma JV. Duas JVs são ditas interligadas quando uma mesma firma é parceira em ambas. Um conjunto de JVs interligadas é uma forma extremamente eficaz para uma empresa desenvolver poder de monopólio (e diminuir a competição) a custo mínimo. Tendo participações em JVs paralelas que produzem o mesmo bem ou serviço, com diferentes parceiros em cada caso, a firma consegue não somente estabelecer uma forte posição no mercado, mas também consegue um forte poder de barganha com seus parceiros.

Uma vez que um parceiro compromete-se em um empreendimento, ele passa a ser vulnerável a ameaça do monopolista de transferir produção para uma de suas outras JVs, podendo ser obrigado a renegociar os termos sob coação. Apesar de o monopolista obter perdas com a

---

<sup>5</sup> Mais uma vez, o dado é resultados dos estudos econométricos realizados por Pfeffer e Nowak (1996).

retirada da produção daquela JV, ele será capaz de recuperar a maior parte delas através do aumento dos lucros de sua outra JV, para a qual a produção foi deslocada.

### II.3.3 – Outras motivações

Existem algumas motivações à formação de JVs que não podem ser explicadas nem pelo enfoque da internalização e nem pela abordagem de Pfeffer e Nowak.

As JVs também podem ser criadas para assegurar a adaptação de um produto em um mercado em outro país, através da combinação do conhecimento tecnológico da empresa de um país estrangeiro com o conhecimento de mercado da empresa residente. Esse tipo de arranjo é comumente chamado de JV internacional (BEAMISH e BANKS, 1987). Podem, ainda, estabelecer um arranjo de colaboração em P&D (BUCKLEY e CASSON, 1996).

Um arranjo do tipo *multi-stage* pode promover treinamento gerencial e transferência de tecnologia. A JV, por dividir os riscos e os lucros do empreendimento, assegura o sucesso dessas práticas. Por cada parte arcar com parte dos riscos, há garantias de que haja a dedicação necessária para o aprendizado tanto de quem está promovendo o treinamento quanto de quem está sendo treinado (BUCKLEY e CASSON, 1996). A partilha dos lucros faz com que seja do interesse do cedente garantir o uso correto e bom funcionamento da tecnologia transferida, evitando perda de seu valor (TSANG, 2002).

Kogut (1991) coloca ainda a JV como uma opção à expansão para mercados de novos produtos que, por terem uma demanda incerta, são arriscados. Para construir uma boa posição de mercado e capacidade competitiva, é necessário um investimento significativo. Um empreendimento conjunto permite compartilhar os custos de apostar na oportunidade de um novo mercado.

Finalmente, outra motivação para a formação de JVs é pulverização do risco, que pode se dar, por exemplo, através de um acordo onde uma das partes gerencia a operação enquanto a outra contribui apenas com o capital, absorvendo parte do risco. Marity e Smiley (1983) propõem que, para uma JV ser considerada motivada pela pulverização do risco, é necessário que não possua nenhuma característica das motivações já citadas, já que toda JV envolve partilha do risco.

Estudadas as teorias dos custos de transação e das JVs, é possível analisar o efeito da utilização desses arranjos nos custos de negociar, redigir e garantir cumprimento de contratos. Esse análise será realizada no próximo capítulo.

### **CAPÍTULO III – CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM *JOINT VENTURES* EQUITATIVAS**

Após serem apresentados os custos de transação e as JVs, torna-se possível estudar como essas duas teorias interagem. A hipótese a ser analisada é a de que um arranjo de JV é capaz de reduzir os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Na primeira seção, as JVs são colocadas como um tipo de estrutura de governança e na segunda seção são apresentados os artifícios que podem ser utilizados nesse tipo de arranjo para reduzir os custos de transação.

#### **III.1 – A estrutura de governança da *joint venture***

Segundo a teoria dos custos de transação vista no primeiro capítulo, uma atividade será internalizada quando os custos de adquirir seu produto no mercado forem maiores que o custo de produzi-lo internamente.

Ao adquirir um bem ou serviço na governança de mercado, a empresa precisa arcar com os custos de transação ( $TC_M$ ). Quando o bem ou serviço é produzido no interior da estrutura hierárquica, as capacidades intrínsecas à firma podem criar valor extra ( $V_H$ ). Por outro lado, a produção dentro da organização gera custos da produção propriamente dita ( $PC_H$ ) e de gerenciamento da atividade ( $MC_H$ ), este último dependendo do grau de especificidade do ativo (TSANG, 2000).

Assim sendo, o benefício líquido de internalizar uma atividade através da estrutura de governança hierarquizada, usando o mercado como base de comparação, pode ser expresso pela diferença entre o valor extra criado e os custos de produção e gerenciamento, acrescidos da economia com os custos de transação (TSANG, 2000, p. 229):

$$\text{Benefício líquido da hierarquia} = (V_H + TC_M) - (MC_H + PC_H)$$



Quando o benefício líquido da hierarquia for positivo, a estrutura de governança hierarquizada será preferível à governança de mercado (TSANG, 2000, p.229).

Segundo Tsang (2000), uma JV deve ser considerada uma estrutura de governança híbrida, o que significa que se encontra entre a governança de mercado e a hierarquia. A governança híbrida possui maior capacidade adaptativa do que a hierarquia, enquanto provê maior controle administrativo que o mercado.

Esse tipo de arranjo ao mesmo tempo em que gera valor ( $V_J$ ), como os ganhos de escala, o aprendizado e o compartilhamento de risco vistos no capítulo anterior, também podem gerar custos, chamados de custos da aliança ( $AC_J$ ), provenientes do risco de ações oportunistas e de conflitos entre os parceiros devido a diferentes objetivos, cultura e estilo de gerenciamento.

Assim, o benefício líquido de estabelecer uma JV será a diferença entre os valores gerados pelo arranjo e os custos de gerenciamento ( $MC_J$ ), da produção propriamente dita ( $PC_J$ ) e dos custos da aliança, adicionada dos custos de transação que existiriam se o bem ou serviço fosse adquirido no mercado:

$$\text{Benefício líquido da } joint\ venture = (V_J + TC_M) - (MC_J + PC_J + AC_J)$$

Então, a formação de uma JV será preferível a recorrer ao mercado quando seu benefício líquido for positivo (benefício líquido da *joint venture*  $> 0$ ) para todos os parceiros. O resultado da equação pode ser diferente para as empresas, em primeiro lugar porque as motivações podem ser diferentes. Uma empresa pode querer entrar em uma JV para aprender uma nova tecnologia enquanto sua parceira está interessada em dividir os riscos de colocar a tecnologia que possui em um novo mercado, por exemplo. Em segundo lugar, as parceiras podem ter diferentes percepções acerca de como os custos gerados pelos conflitos entre elas podem afetar suas atividades (TSANG, 2000).

Quanto à estrutura de governança hierarquizada, a condição para que a JV seja preferível é retirada da comparação entre as duas equações:

$$(V_J + TC_M) - (MC_J + PC_J + AC_J) > (V_H + TC_M) - (MC_H + PC_H)$$

$$V_J - V_H + TC_M - TC_M - MC_J + MC_H - PC_J + PC_H > AC_J$$

Como  $MC_J = MC_H$  e  $PC_J = PC_H$ , tem-se que:

$$V_J - V_H > AC_J$$

Ou seja, a diferença entre os ganhos gerados ao realizar um empreendimento conjunto e aqueles gerados pela produção na estrutura hierárquica deve ser maior que os custos da aliança (TSANG, 2000, p. 231).

Já foi dito que a estrutura de governança hierarquizada diminui os custos de transação, a ponto de esses poderem ser ignorados, pelo maior poder de controle e gerenciamento, proveniente do gerenciamento hierárquico. Entretanto, na JV continua existindo relação entre diferentes empresas. A forma como um arranjo desse tipo é capaz de diminuir os custos de transação será apresentada na próxima seção.

### **III.2 – Redução dos custos de transação**

Já são sabidos os fatores que tornam relevantes os custos de transação. Agora, será visto como algumas JVs são capazes de reduzir o impacto da incerteza (responsável, juntamente com a complexidade, por tornar a racionalidade limitada um obstáculo), do oportunismo e da situação de *small numbers* (característica do mercado de ativos específicos que possibilita ações oportunistas).

#### **III.2.1 – O papel da cooperação**

JVs podem ser utilizadas como um mecanismo para minimizar a prática de atitudes oportunistas através da cooperação. A cooperação espontânea pode ser suscitada como uma resposta racional aos ganhos gerados pela coordenação (BUCKLEY e CASSON, 1996). Esse fato pode ser esclarecido através do uso do dilema dos prisioneiros.

Caso as empresas envolvidas na JV realizassem uma única transação e depois nunca mais se relacionassem, é provável que ambas ficassem inclinadas a praticarem oportunismo. Todavia, como se trata de um empreendimento de médio a longo prazo (a criação de uma nova empresa), a possibilidade de estabelecerem um compromisso garantido lhes permitem alcançar resultados mais lucrativos para ambos através da cooperação (FIANI, 2006).

Repetidos comportamentos cooperativos irão, gradualmente, estabelecer confiança entre as firmas. Tsang descreve a confiança como “um tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro irá agir oportunisticamente” (2000, p. 232, tradução nossa). Ela diminui os conflitos

entre as firmas e o risco de oportunismo (redução do  $AC_J$ ), ao mesmo tempo em que aumenta entre as partes a capacidade de explorar oportunidades colaborativas rentáveis e de identificar maneiras eficazes de complementar seus recursos (aumento do  $V_J$ ).

É a possibilidade de aumentar esses ganhos (e reduzir esses custos) que encoraja a adoção e a reciprocidade do comportamento amigável, ou seja, da abstinência de tirar vantagem da outra empresa através de transmissão de informação seletiva ou distorcida e promessas autodesacreditadas.

Todavia, o grau de comprometimento é condicionado a certas características da JV. Ele será maior, por exemplo, quanto maior for a importância estratégica do produto do empreendimento conjunto ou se a distribuição dos rendimentos, quando o empreendimento for bem sucedido, for equitativa entre as partes. A inveja da parcela dos ganhos apropriados pela outra parte pode não apenas diminuir a motivação para cooperação, mas também encorajar ações oportunistas (BUCKLEY e CASSON, 1996).

Segundo os autores Buckley e Casson (1996), em um ambiente de desconfiança mútua, um desequilíbrio na vulnerabilidade de cada uma das firmas dentro da JV pode prejudicar ainda mais a confiança nela. Os autores sugerem, então, um artifício capaz de contornar esse desequilíbrio. Em vez de formarem uma única JV, as empresas poderiam formar duas. A empresa que se encontra em posição desfavorável na primeira JV, deverá ter sua vulnerabilidade compensada, tornando-se menos vulnerável em relação à outra empresa na segunda JV.

Está clara a importância da cooperação em uma JV para reduzir os riscos de oportunismo. Entretanto, a cooperação pode se apresentar como um “insumo” ou um “produto” do empreendimento conjunto. Esta abordagem é desenvolvida a seguir.

#### III.2.1.1 – Cooperação como *output*

Para analisar se um acordo possui maior possibilidade de cooperação do que outro é necessário distinguir entre JVs que possuem cooperação como *input* e as que a possuem como *output*. (BUCKLEY e CASSON, 1996).

Um arranjo em que exista grande incentivo a ações oportunistas de ambas as partes necessita de “abstinência de traição” (*forbearance*) para ser bem sucedido, ou seja, tem a cooperação como *input*. Isso acaba por tornar o acordo mais suscetível à falhas. Cooperação pode ser considerada um *output* quando o próprio acordo gera uma maior confiança entre as partes. É

nessa situação, em que a cooperação é um dos resultados do acordo, que a JV é capaz de reduzir o risco de oportunismo.

Todavia, um acordo que exige cooperação, quando bem-sucedido, reforça a reputação dos sócios. Isso significa que uma JV pode transformar um *input* de cooperação em *output* (BUCKLEY e CASSON, 1996).

O estabelecimento de confiança pode ser lento, já que as traições são freqüentemente uma prática encoberta, fazendo com que os agentes levem algum tempo para saber se estão sendo traídos. A rapidez para se criar confiança entre as partes varia de uma JV para outra, dependendo de quão fácil é para os agentes cumprirem sua parte no acordo e supervisionar seus parceiros ao mesmo tempo. (BUCKLEY e CASSON, 1996).

Para acelerar a construção da confiança, pode ser vantajoso criar, dentro do próprio arranjo, oportunidades adicionais para os agentes praticarem reciprocamente a abstinência de traição. A JV pode prever uma seqüência de decisões a serem tomadas por cada parte, que envolvam diferentes graus de conflito. Dessa forma, cada agente poderá responder à decisão de seu parceiro. Buckley e Casson (1996, p.422) expõem a essência tripla do mecanismo de construção de confiança:

1. As decisões devem ser abertas e ostensivas, em vez de secretas e encobertas.
2. O comportamento em decisões encobertas deve estar relacionado ao comportamento em decisões ostensivas.
3. Não pode haver mudanças na estrutura de incentivo que aumentem as oportunidades de traição, o que torna seus parceiros mais confiáveis (BUCKLEY e CASSON, 1996, p.422).

Essas condições implicam que atitudes oportunistas, caso existam, poderão ser detectadas tanto nas pequenas quanto nas grandes ações. Assim, elas asseguram que a traição não poderá ser mantida até o ponto em que o traidor se aproprie do máximo que ela pode fornecer.

Dessa forma, a estrutura organizacional interna de uma JV pode incentivar naturalmente a criação de confiança, promovendo a descentralização generalizada entre os tomadores de decisões e exigindo decisões de diferentes graus de responsabilidade. Estruturas desse tipo fornecem uma ampla oportunidade para comportamentos ostensivos e, oportunidades limitadas para comportamentos encobertos.

Considerando que cooperação realmente é importante para o sucesso de uma JV, das diversas áreas em que podem ocorrer, Buckley e Casson (1996) apontam vendas e aquisições como as menos promissoras. Uma motivação dominante para empreendimentos conjuntos nessa área é a utilização da JV como alternativa ao cartel. O conluio possui grande incentivo a trair e, portanto, requer um maior *input* de cooperação. Essa prática enfatiza mais o comportamento encoberto do que o ostensivo, uma vez que a manutenção de preços altos em um ambiente de mercado estático não cria a necessidade de reuniões abertas, onde a abstinência à traição recíproca poderia ser exibida. Isso, por conseguinte, gera pouco *output* de confiança.

Mas não apenas os custos de oportunismo que podem ser amenizados pelas JVs. Sob algumas condições (BEAMISH e BANKS, 1987), o mesmo efeito pode ser conseguindo para a incerteza e para quando se possui um número restringido de agentes para a transação.

### III.2.2 – Incerteza e *small numbers*

Uma situação de *small numbers* torna a presença de ativos específicos na transação um agravante ao risco de oportunismo. No caso das JVs essa situação é bem comum.

Mesmo que a princípio existam muitos potenciais parceiros para o arranjo, uma vez estabelecida a parceria com uma firma, se dará uma situação de *small numbers*. Caso a empresa queira mudar os termos do arranjo ou trocar de parceiro, o conhecimento adquirido pela primeira firma escolhida lhe proporcionará vantagens em relação às demais. É a já citada transformação fundamental.

O ponto que defende Beamish e Banks é que, apesar do número reduzido de agentes habilitados, “*in the absence of partner opportunism [alcançada através da cooperação], this small number situations could present much less serious transactional difficulties than normally might be expected*” (1987, p. 5).

Considerando o número reduzido de agentes habilitados e que a JV tenha sido bem sucedida em neutralizar ações oportunistas, existirá um forte incentivo à troca e partilha de informações, o que torna possível reduzir os custos da incerteza. As empresas podem compartilhar seus conhecimentos (e suas práticas) sobre tecnologia, gestão, mercado ou tendências políticas (este último, no caso de JVs internacionais) (BEAMISH e BANKS, 1987).

Mais uma vez, existem tipos específicos de arranjo que favorecem a ocorrência de tal fenômeno. JVs que envolvem pouca interação com as demais atividades dos parceiros fornecem

poucas oportunidades para os parceiros conhecerem e interagirem com o empreendimento. Quanto maior for o grau de interação, maior será a regularidade com que a abstinência de traição pode ser exercida e maiores serão as oportunidades de compartilhar informações na produção e no desenvolvimento do produto (BUCKLEY e CASSON, 1996).

Buckley e Casson (1996) acreditam que algumas JVs, por serem baseadas na partilha de informações, fornecem incentivo às duas empresas abrirem suas próprias operações para seus parceiros, uma vez que certa confiança já foi estabelecida. Alguns exemplos são os arranjos formados com a finalidade de garantir a qualidade de um insumo, assegurar a adaptação de um produto em outro mercado, promover treinamento gerencial ou transferência de tecnologia e estabelecer colaboração em P&D.

Então, dividindo e trocando informações através da JV, as empresas estarão hábeis a diminuir os efeitos da incerteza. Embora a racionalidade limitada continue a existir, seu impacto será atenuado. (BEAMISH e BANKS, 1987).

Os custos reduzidos associados ao oportunismo, *small numbers* e incerteza podem tornar as JVs, sob as condições especificadas acima, uma estrutura de governança eficiente em contornar os percalços colocados pelos custos de transação.

## CONCLUSÃO

O surgimento da teoria dos custos de transação evidenciou os custos relacionados a negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. A incerteza, junto com os ambientes complexos, força a racionalidade limitada humana. Essa limitação, combinada com a situação de *small numbers* colocada pela presença de ativos específicos, criam condições para a prática do oportunismo. Incerteza, ativos específicos e oportunismo são os fatores responsáveis por tornar relevantes os custos de transação.

A teoria dos custos de transação coloca alguns mecanismos capazes de contornar esses custos: os diferentes tipos de contrato e as estruturas de governança, entre essas, as estruturas híbridas onde estão classificadas as JVs.

JV é um arranjo, originado por muitas e diferentes motivações, entre duas ou mais empresas. O arranjo tem por objetivo a criação de uma nova entidade organizacional, de propriedade conjunta das empresas parceiras, capaz de lhes gerar valor.

A partir da análise da interação entre a teoria dos custos de transação e os estudos sobre JVs equitativas, é possível chegar à conclusão de que esse tipo de acordo pode ser eficaz em reduzir os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de contratos.

O empreendimento conjunto, pela divisão de riscos e lucros, pode ser capaz de fomentar cooperação entre as partes do acordo, através da confiança estabelecida depois de certo período de atividade. Essa cooperação pode inclusive ser incentivada e acelerada, através de práticas de gestão que enfatizem o comportamento ostensivo. Dessa forma, as ações oportunistas são desestimuladas, diminuindo os custos relacionados a elas.

A partir da neutralização do risco de oportunismo, são abrandadas as consequências associadas à situação de *small numbers* (que vêm a tona na maioria das JVs) e, por consequência, da especificidade de ativos.

Tendo um número reduzido de agentes para a transação e controlados os riscos de oportunismo, passa a existir um grande incentivo a partilha de informações. Têm-se, então, superado o último fator responsável por tornar relevantes os custos de transação.



## BIBLIOGRAFIA

BEAMISH, P. W.; BANKS, J. C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of international business study*, v. 18, p. 1-16, 1987.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Joint ventures. In: BUCKLEY, P. J.; MICHIE, J. (Eds.) *Firm, organizations and contracts: A reader in industrial organization*. Oxford: Oxford Management Readers, 1996. p. 410-428.

COSTA, R. B. F. *Considerações sobre a terceirização da logística e uma metodologia de classificação para os party logistics*. 2007. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. p. 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) *Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 267-286.

\_\_\_\_\_. Teoria dos jogos: Com aplicações em economia, administração e ciências sociais. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 110, 111, 112.

\_\_\_\_\_. *Economia industrial*, 9-21 de ago. de 2006. 8 f. Notas de aula. Mimeografado.

HENNART, J.-F. A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 361-374, jul. - ago. 1988.

KOGUT, B. Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, v.37, n. 1, p. 19-33, jan. 1991.

MARITI, P.; SMILEY, R. H. Co-operative agreements and the organization of industry. *The journal of industrial economics*, v. 31, n. 4, p. 437-451, jun. 1983.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New concepts for new forms. In: BUCKLEY, P. J.; MICHIE, J. (Eds.) *Firm, organizations and contracts: A reader in industrial organization*. Oxford: Oxford Management Readers, 1996. p. 429-441.

PFEFFER, J.; NOWAK, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. In: BUCKLEY, P. J.; MICHIE, J. (Eds.) *Firm, organizations and contracts: A reader in industrial organization*. Oxford: Oxford Management Readers, 1996. p. 385-409.

PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, n. 2, 1997. p. 11, 12, 13, 14, 15, 16.

TAVOLARO, A. T. *Joint venture*. Franca, 2001. Disponível em: <<http://www.tavolaroadvogados.com/doutrina/cs372.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2008.

TSANG, E. W. K. Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: A comparison and synthesis. *Organization Studies*, v. 21, p. 215-242, 2000.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (Eds.) *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam: Editora North Holland, 1989. p. 135-179.